



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

Avaliação de Desempenho:

Sistema de *Feedback* de apoio ao SIADAP 3: Aplicação
no caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa

Maria Carolina de Sousa Rodrigues da Silva Vidal Ferreira

SETEMBRO DE 2015

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

Avaliação de Desempenho:

Sistema de *Feedback* de apoio ao SIADAP 3: Aplicação
no caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa

Por: Maria Carolina de Sousa Rodrigues da Silva Vidal

Ferreira

ORIENTAÇÃO: Professora Doutora Maria Clara Santos

SETEMBRO DE 2015

EPÍGRAFE

É costume nesta altura, fazer uma citação reveladora do sentido que o “percurso” realizado trouxe ao discente, além da mera conclusão de um ciclo de estudos. Neste caso o maior valor deste percurso resulta das pessoas que encontrei: duas turmas de alunos notáveis de Mestrado em GRH, professores que nos inspiraram, pessoas que tiveram para connosco palavras de alento como o Sr. Paulo do bar. Estas pessoas trouxeram um valor especial à minha passagem pelo ISEG.

Esse valor é agora mais uma ferramenta que possuo para enfrentar a vida.

Dedico o Trabalho de Final de Mestrado ao meu marido, Vasco Renato Vidal Ferreira, cujo suporte incondicional permitiu o percurso académico que me trouxe até este momento.

A escolha do tema foi inspirada pela dedicação e lealdade com Sapadores/Bombeiros do Regimento de Lisboa cumprem a sua missão, pelo companheirismo e pelos valores humanos de que não abrem mão, nem nos momentos mais difíceis, sendo justo que por isso se lhes faça público reconhecimento, parecendo-me uma boa forma de o fazer, apresentar alguns lemas dos sapadores, não o lema oficial do Regimento: «Vida por Vida», mas algumas variantes com que muitos dos seus elementos identificam a sua missão e que de igual forma ilustram bem a cultura organizacional e a forma como a ela dedicam a sua vida:

- **«O RSB é uma casa onde entras um menino e te fazes um Homem.»**

Bombeiro / Sapador nº 390, José Santos

- **«A vossa necessidade é a razão da nossa existência.»**

São Cide — Citado pelo Bombeiro/Sapador nº 186, Carlos Coelho

- **«O Homem e o sentido de dever, uma missão para a vida.»**

Bombeiro / Sapador nº 559, e saxofonista na banda do Regimento Valdemar Gomes

- **«A grandeza de uma profissão é talvez, antes de tudo, unir os homens.»**

Antoine de Saint-Exupéry – Citado pelo Chefe Eduardo Miragaia Crespo

AGRADECIMENTOS

• Ao Conselho Coordenador do Mestrado Gestão de Recursos Humanos do ISEG, pela atribuição da bolsa de estudo no âmbito do protocolo APEX – Aliança para a Promoção da Excelência na Administração Pública.

- À Professora Doutora Maria Clara Santos orientadora
- Comandante do RSB, TCOR da GNR, Pedro Patrício
- Subchefe Principal César Crespo
- Sofia Balixa Coelho
- Ana Marques, Daniela Coelho Santos, Sara Caracol
- Elsa Rodrigues, Dália Guerreiro & Dulce Morganiça
- José Caracol & Maria Arminda Marques
- Beatriz & Antonieta Rodrigues Vidal Ferreira

A todos devoto a minha mais sincera gratidão.

ÍNDICE GERAL

EPIGRAFE	i
AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vii
RESUMO	viii
PALAVRAS-CHAVE.....	ix
ABSTRACT	ix
KEY WORDS	ix
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. 1. A Avaliação de Desempenho na Função Pública	3
1. 2. A Avaliação de Desempenho na Câmara Municipal de Lisboa.....	5
1. 3. A Avaliação de Desempenho no Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa	8
1. 4. Caracterização dos Profissionais na Carreira Sapador/Bombeiro.....	11
CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	12
2. 1. Estudo de Caso.....	13
2. 2. Análise Documental	13
2. 3. Entrevista.....	14
2. 4. Focus Groups	15

2. 5. Caracterização da Amostra	16
Grupo de avaliadores	16
Grupo de avaliados	16
2. 6. Análise Qualitativa de Dados	17
2. 7. Análise de Conteúdos.....	17
Resultado da análise documental.....	18
Resultado da análise das unidades de registo das entrevistas e Focus groups.....	18

CAPÍTULO III. SISTEMA DE FEEDBACK DE APOIO AO SIADAP 3: APLICAÇÃO NO CASO DO REGIMENTO DE SAPADORES BOMBEIROS DE LISBOA ..20

3. 1. Correções/Adaptações ao SIADAP 3: Aplicação no Caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa.....	20
3. 1. 1. Inadequação da avaliação por objetivos	20
3. 1. 2. Encurtamento da distância entre avaliador e avaliado.....	21
3. 1. 3. Formação	21
3. 1. 4. Promoção da transparência no processo de avaliação de desempenho	22
3. 2. Desenho do Sistema de <i>feedback</i> de apoio SIADAP 3: Aplicação no caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa	22
Avaliação 360°	22
a) Avaliação externa	22
b) Avaliação interna.....	24
b. 1) Autoavaliação	24
b. 2) Heteroavaliação — Avaliação individual feita pela equipa.....	24
b. 3) Avaliação individual feita pelo chefe de turno	25

b. 4) Avaliação do desempenho das equipas.....	26
b. 5) Constituição de equipas equilibradas e de elevado Desempenho.....	26
b. 6) Formação em <i>coaching</i> e liderança	26
3. 3. <i>Workflow</i> para implementação do sistema de <i>feedback</i>	27
3. 3. 1. Colaborador.....	27
3. 3. 2. Chefe de turno.....	28
3. 3. 3. Núcleo de Avaliação de Desempenho.....	28
CAPÍTULO IV. LIMITAÇÕES E PONTOS FRACOS	30
CAPÍTULO V. CONTRIBUTO PARA O CONHECIMENTO E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	31
BIBLIOGRAFIA	32

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 – Principais diferenças entre a AP tradicional e a NGP Pág. 04

Figura 2 – Abrangência do SIADAP 3 na gestão integrada de RH Pág. 07

Figura 3 – Desenho do sistema de *feedback* de apoio ao SIADAP 3 Pág. 29

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

AP – Administração pública

BM – Boletim Municipal

CA – Comissão de Avaliação

CE – Comissão Europeia

CML – Câmara Municipal de Lisboa

DMRH – Direção Municipal de Recursos Humanos

NPM – *New Public Managemant*

PAF – Plano de Formação Anual

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização para Departamentos da
CML

RAM – Região Autónoma da Madeira

REAC – Regime excecional de avaliação por competências

RH – Recursos humanos

ROI – *Retorn of investment*

RSB – Regimento de Sapadores Bombeiros

SCS – Sistema de Classificação de Serviço

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Função
Pública

UO – Unidade orgânica

RESUMO

O SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) é usado em todos os serviços da administração direta e indireta do Estado. Vocacionado essencialmente para avaliar o desempenho individual, a sua aplicação tem sido polémica. No caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa apresenta-se mais problemática pela importância do desempenho de equipa que caracteriza as funções destes profissionais. Em conjunto com os Sapadores/Bombeiros, desenhou-se um circuito de comunicação baseado nos sistemas de avaliação 360º, que sem custos monetários e sem causar entropia nos fluxos de trabalho, fornece aos avaliadores *inputs* de várias fontes, permitindo-lhes avaliar o desempenho individual e das equipas de forma mais fidedigna e justa. O presente projeto em nada conflitua com o uso do SIADAP 3 e pode ser adaptado a qualquer outro sistema de avaliação de desempenho que venha a ser adotado.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação de Desempenho; Administração Pública; Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa; Sistema de *Feedback* para apoio ao SIADAP 3; Comunicação Organizacional; Transparência na Função Pública.

ABSTRACT

Lisbon professional firefighters use by legal imposition, the evaluation system SIADAP 3, the same used by all agencies in the direct and indirect administration of the State and totally inappropriate to this professional group, since it is very difficult to set SMART goals for their work, and they have a great distance between the assessor and the assessed. Also SIADAP 3 fails to evaluate the team performance, *sine qua non* condition to promote the efficiency and effectiveness of firefighters work. This project aims to create a feedback system to use as support for SIADAP 3, which might bring some compensation to the deficiencies of this evaluation system.

KEY WORDS

Performance Evaluation; Public Organizations; Lisbon Firefighters; Feedback System to Support SIADAP 3; Organizational Communication, Transparency in Public Service.

INTRODUÇÃO

A gestão da Câmara Municipal de Lisboa (CML) é feita por objetivos.

É estabelecido ao nível das direções municipais uma missão e o planeamento estratégico para a cumprir, este planeamento é a base da organização do trabalho em todos os seus serviços, o trabalho concretiza-se em objetivos que os colaboradores terão de cumprir.

Para fazer a gestão integrada do alinhamento do planeamento estratégico aos vários níveis, a CML usa o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), sistema que se subdivide em três: SIADAP 1: Processo anual de avaliação do cumprimento da missão da Unidade Orgânica; SIADAP 2: Processo de avaliação dos dirigentes, ocorre normalmente no fim das suas comissões de serviço; SIADAP 3: Processo que avalia individualmente o desempenho dos trabalhadores, bianual desde 2013.

No caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa, o SIADAP 3 apresenta disfunções como avaliar apenas o desempenho individual e promover maior distanciamento entre avaliador e avaliado, não contribuindo para a formação e desenvolvimento de equipas de elevado desempenho, como no Regimento é exigido.

Sendo um sistema que coloca a responsabilidade da avaliação num único avaliador e no presente caso distanciado do avaliado, propícia vários erros, gerados sobretudo nas falhas inerentes ao processo de comunicação.

O presente projeto pretende estabelecer um sistema de *feedback* que sem qualquer custo monetário e usado em paralelo com o SIADAP 3, ou qualquer outro sistema de avaliação que venha a ser instituído, forneça aos avaliadores *inputs* de várias fontes, para que estes possam avaliar de forma mais justa e constituir equipas equilibradas, reforçando a coesão de grupo e mantendo viva a cultura organizacional, corporativa e de longa e honrada tradição.

Para atingirmos o objetivo proposto realizamos um estudo de caso para entendermos as peculiaridades do processo avaliativo no Regimento, recorremos a métodos de investigação qualitativa realizando um estudo de caso que incluiu: análise documental, entrevistas e *focus groups*. Através desta diversidade de técnicas conseguiu-se passar saber tácito a explícito, recuperando antigos métodos de avaliação de desempenho e constituição de equipas de elevado rendimento, que com as sucessivas reestruturações dos serviços se foram perdendo.

Fizemos inicialmente, uma revisão da literatura, dando enfoque aos principais conceitos chave. Centramo-nos depois no estudo empírico, analisando a aplicação do SIADAP na Câmara Municipal de Lisboa, e seguidamente no caso específico do Regimento de Sapadores Bombeiros, procurando entender as suas inadequações, as causas de entropia nos processos internos que as agravam e de que forma estas podem ser colmatadas. Elaborou-se então o desenho de um sistema de *feedback* e respetivo *workflow* para promover a comunicação interna e apoiar o processo de decisão no momento de avaliar. Por fim, são apresentadas as principais limitações, conclusões e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. 1. A Avaliação de Desempenho na Função Pública

Hall (1994: *cit. in* Lacerda, 2011:7) que estudou as diferenças entre as culturas coletivistas e individualistas, caracterizando-as também pela forma de comunicação entre os grupos, afirma que nas sociedades predominantemente coletivistas como é o caso da portuguesa, provado no estudo comparativo realizado em 20 países por Hofstede em 1991, *não há a necessidade de grande quantidade de informação explícita, porque o contexto se encarrega de transmitir essa informação às pessoas.* Associando essa forma de apreender a informação, a um contexto de distanciamento hierárquico e forte necessidade de controlo de incerteza que caracterizam estas sociedades, em nosso entender, quando a informação chega ao destinatário já chega de alguma forma distorcida ou manipulada.

De acordo com esta questão, Santos e Cardoso (2002: 11 *cit. in* Bonifácio, 2009) salientam que *a descredibilização dos sistemas de avaliação de desempenho (AD) na Administração Pública (AP) devem-se em grande parte, à falta de sucesso nas tentativas de se libertarem da discricionariedade por parte das chefias.* É na nossa perspetiva, o que vem acontecendo nas unidades orgânicas que constituem a Câmara Municipal de Lisboa (CML).

Segundo Dutra (2008: 207) *as empresas estão de forma espontânea a adaptar-se à envolvente externa pelo constante ajustamento interno.* A AP não é exceção. Um bom modelo de gestão de desempenho e um sistema de AD que o sirva eficazmente têm que ser igualmente dinâmicos, regularmente avaliados e retificados, envolver

desde a chefia no topo, aos colaboradores na base. Segundo Mendes (2003: 4) as mudanças ocorridas na AP foram inspiradas no *New Public Management* (NPM) e alicerçam-se em mudanças estruturais como a privatização de serviços para diminuir encargos do Estado, implementação de métodos de gestão empresarial, desburocratização, descentralização de serviços, orientação para resultados e transparência na AP (ver figura 1).

Figura 1 – Principais diferenças entre a AP tradicional e a NPM



Fonte: Adaptado de: Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Regional Autónoma da Madeira (RAM)

Para atingir estes resultados estas novas políticas de gestão precisam de fazer a gestão integrada dos seus recursos humanos (RH), constituindo uma ferramenta privilegiada para identificar problemas de desempenho tanto individuais como organizacionais, alinhando a gestão de RH com a estratégia estabelecida para o cumprimento da missão da organização, pois permite detetar e corrigir desvios em todas as etapas do processo da gestão.

1. 2. A Avaliação de Desempenho na Câmara Municipal de Lisboa

Atualmente a gestão do desempenho na CML é baseada em objetivos acordados na carta de missão de cada Direção Municipal individualmente, as orientações desta carta de missão são extraídas das diretrizes políticas definidas para a cidade. A estratégia para a cumprir é delineada pela elaboração de um plano de atividades. Após a aprovação da missão e do plano de atividades, os Diretores Municipais definem os objetivos estratégicos e operacionais que levarão ao cumprimento da missão da sua Direção. Estes objetivos são distribuídos pelos Departamentos e Divisões que a compõem, estes criam os respetivos quadros de avaliação e responsabilização (QUAR), onde estabelecem as suas orientações de ação, determinando também os objetivos estratégicos e operacionais para os seus serviços, que os cumprirão objetivando-os em tarefas concretas, realizadas pelas equipas, onde cada individuo participará cumprindo a sua parte, ou seja, cumprindo os objetivos que contratualizou com o seu superior hierárquico, contribuindo desta forma para o trabalho da equipa e para a realização da missão da sua Unidade Orgânica (UO).

A gestão por objetivos segundo Bilhim (1998: 36 cit. in Fachada, 2009: 26) vem substituir a filosofia de gestão baseada na preocupação de “como” gerir, pela de “porque” ou “para quê” gerir, ou fazer o trabalho mais relevante para os objetivos da organização.

O SIADAP 3 que avalia os trabalhadores, é um ciclo bianual desde 2013 e materializa-se de duas formas, auto e heteroavaliação. Segundo Caetano (2008: 55) *apesar de este sistema também ser facilmente desvirtuado, a incorporação da autoavaliação é importante para a eficácia da validação do processo, obrigando o*

avaliador a ser mais ponderado e imparcial na sua avaliação. Por sua vez, o processo de heteroavaliação consiste na avaliação por objetivos, aliado a um conjunto de competências, escolhidas de uma lista que difere conforme a categoria profissional. A ponderação referente aos objetivos é superior à atribuída às competências, obtendo-se a avaliação final pela média ponderada dos dois parâmetros. Ou seja, a AD na CML é individual mas mista, baseada no cumprimento de objetivos é centrada em resultados, contudo contempla também os traços de personalidade, propiciando subjetividade e erros de análise (efeito halo, tendência central, efeito recenticidade, etc).

Este sistema contempla também a possibilidade dos colaboradores serem avaliados pelo regime excecional de avaliação com base nas competências (REAC), aprovado pela Portaria n.º 359 2013 de 13 de dezembro, esclarecem Sousa, *et al.* (2006: 13) que *neste sistema o colaborador é quem determina o que é melhor para si, a função do superior hierárquico passa a ser a de um orientador* que o ajuda a reconhecer as condições que a organização lhe dá, a melhor maneira de as usar para fazer o seu trabalho, ou identificar necessidades que o dificultem. Neste caso são escolhidas oito competências, sendo que uma delas é obrigatoriamente a realização e orientação para os resultados, as restantes são escolhidas em acordo com o trabalhador. Caso este não obtenha boa avaliação numa das competências, no ciclo avaliativo seguinte essa transforma-se num objetivo que este terá que superar, ou seja, o trabalhador será avaliado igualmente por REAC, mas acresce à sua avaliação um objetivo. No entanto o REAC só pode ser aplicado aos colaboradores inseridos numa carreira para cujo recrutamento seja exigida apenas a escolaridade obrigatória e desenvolvam atividades rotineiras. Estes trabalhadores têm os mesmos direitos de recurso em caso de insatisfação com a avaliação.

O SIADAP 3 enquanto processo de monitorização de desempenho, parte de um sistema integrado de gestão de recursos humanos, abrange outros processos como o remuneratório e de recompensas, tal como se apresenta na figura 2, onde se considerou incluir na roda da gestão integrada de RH o processo de socialização, pois segundo Vala (2007: 135-136) da socialização depende o sucesso da integração do colaborador na Organização, sendo este um processo que se prolonga por todo o tempo em que este lá permanece, logo uma fase importante na gestão de RH.

Figura 2 — Abrangência do SIADAP 3 na gestão integrada de RH



Fonte: Imagem elaborada por Maria Carolina Vidal Ferreira.

Este sistema foi pensado para permitir a progressão na carreira quando o somatório de pontos obtidos nas avaliações atinga 10, os valores para esta soma variam conforme a nota obtida (excelente, relevante ou adequado), contudo a distribuição das cotas de reconhecimento de mérito é limitada, em cada UO só podem ser atribuídos 20% de relevantes e 5% a excelentes. Sendo que muito mais do que 25% dos trabalhadores são competentes e dedicados, este sistema cria situações de inconformidade tal como sustentado pela Teoria da Equidade desenvolvida por Adams, também Mozzicafredo e Gouveia (2011: 39) corroboram esta ideia: *Um sistema demasiado estreito de filtros desmotiva, por falta evidente de possibilidade quantitativa de, mesmo com esforço, chegar à meta.*

Os órgãos que sustentam este processo de AD e todas as questões dele decorrentes são: o Concelho Coordenador de Avaliação, as Secções Autónomas e a Comissão Paritária.

1. 3. A Avaliação de Desempenho no Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa

O estatuto destes profissionais foi estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 106/02, de 13 de abril, colocando-os sob a tutela da CML. A missão do RSB consiste em garantir a segurança de pessoas e bens na cidade de Lisboa, pela prevenção, planeamento e socorro, minimizando riscos e reduzindo danos em caso de crise e encontra-se pormenorizadamente descrita no Decreto-lei nº247/2007 de 27 de junho, Capítulo 1, Artigo 3º.

Esta Organização tem uma estrutura hierárquica vertical, gerida através de: órgãos estado-maior, órgãos de execução e órgãos de apoio geral, seguindo um

modelo militarizado, no que à aplicação do SIADAP 3 diz respeito apresenta as características particulares como:

Maior distanciamento entre avaliador e avaliado.

Pela Deliberação nº 70/2009 foi estabelecido que na carreira Sapador/Bombeiro somente os comandantes de companhia podem ser avaliadores, o comandante da companhia não acompanha as equipas de socorro no terreno, sendo estas chefiadas por um subchefe que sendo o mais graduado da equipa, é o superior hierárquico imediato e devia ser avaliador, como previsto lei 66-B/2007 de 28 de dezembro, sendo este quem realmente conhece o desempenho dos seus elementos.

Segundo Rocha & Dantas (2007: 12) *a AD não pode ser um ato isolado, burocrático e calendarizado, como um processo administrativo*. Reforça esta ideia Caetano (2008: 29) afirmando que esta deve *focalizar-se nos comportamentos requeridos pelas funções que os indivíduos têm que realizar*.

Dificuldade em estabelecer objetivos para o trabalho dos bombeiros.

Para superar esta dificuldade existe tendência para padronizar os objetivos do pessoal de linha conforme as categorias profissionais. Para se conseguir esta padronização muitos dos objetivos atribuídos aos bombeiros não se traduzem em tarefas concretas, com balizas temporais para serem realizadas e indicadores de mensuração concretos, tratando-se de profissionais que atuam em situações de emergência, orientando-se a sua ação por protocolos pré-estabelecidos. Estabelecem-se então objetivos de desenvolvimento pessoal que refletem atitudes e comportamentos. No conjunto dos parâmetros escolhidos para a sua avaliação: objetivos e competências, a avaliação acaba por incidir maioritariamente em aspetos comportamentais.

Ciclo avaliativo demasiado longo associado a grande rotatividade nas equipas.

Segundo Hanashiro (2007: 315 *cit. in* Tavares, 2013), é preciso tomar precauções para que não haja distorções na aplicação da AD, como falta de objetividade. No caso do RSB as equipas de socorro atuam fora das instalações da companhia tendo por responsável um subchefe, elemento mais graduado da equipa com função de chefe de turno, é a este que cabe transmitir ao avaliador o *feedback* sobre o trabalho da sua equipa, contudo, o longo período de tempo em que ocorre o ciclo avaliativo, a grande rotatividade dos comandantes das companhias, bem como dos elementos das equipas, propiciam seriamente os erros de perceção na avaliação, sendo mais recorrentes, a recenticidade, o efeito de contraste e de halo.

Comunicação entre avaliador e avaliado dificultada pelo desfasamento de horários.

A entrevista de *feedback* que segundo Camara *et al.* (2010: 440) *é o momento em que o colaborador deve poder falar das suas aspirações, expectativas e dificuldades*, no caso dos bombeiros é dificultada pelo trabalho por turnos, o desfasamento de horários que faz com que avaliador e avaliados passem muito tempo sem se conseguirem encontrar dificulta a sua realização, quando esta se proporciona pode sempre ser interrompida por uma saída para socorro.

Insuficiência da avaliação individual.

O SIADAP 3 ainda que tenha sido implementado numa perspetiva de gestão estratégica focada nos resultados do trabalho das equipas que cumprem planos de atividades, na prática é um instrumento de avaliação individual, o que segundo Rocha (2010: 200) é uma falha grave.

Após a revisão bibliográfica conclui-se segundo Caetano (2008: 7), que raras organizações estão satisfeitas com o seu sistema de AD, segundo Webb (2007: 23) nem mesmo os sistemas baseados na avaliação 360° são perfeitos, a panorâmica internacional nos caso dos bombeiros municipais não difere muito da portuguesa, havendo uma preocupação geral de ajustar a AD às necessidades motivacionais dos seus elementos.

1. 4. Caracterização dos Profissionais na Carreira Sapador/Bombeiro

Universo constituído por 777 Sapadores/Bombeiros dos quais 11 são mulheres. Em termos de categorias o RSB integra um chefe de 1.^a classe; 11 chefes de 2.^a classe; 23 subchefes principais; 51 subchefes de 1.^a classe; 181 subchefes de 2.^a classe e 510 elementos são bombeiros sapadores.

As faixas etárias da maioria dos/as bombeiros/as está entre os 25 anos e os 54 anos, aumentando o limite de idade para a reforma conforme se progride nas categorias.

São poucos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, pois há já algum tempo que não abrem concursos de ingresso, assim a corporação do RSB conta maioritariamente com bombeiros mais experientes, mas não necessariamente mais categorizados pois muitos destes não concorrem para as categorias acima, para evitar o retardamento da idade da reforma.

Ao nível das habilitações literárias é na base da pirâmide hierárquica que se encontram habilitações literárias mais elevadas, havendo muitos Sapadores com frequência universitária, licenciatura e mestrados, no entanto a maioria tem o 12º ano

ou formação equivalente. Num universo de 525 Bombeiros/Sapadores somente 190 tem o 9.º ano de escolaridade, cinco frequentam atualmente a universidade e 57 sapadores têm formação superior. Esta informação foi obtida na base de dados do Serviço RH do RSB, mas atualizada durante os *focus groups*, pois existem inúmeros sapadores com vários graus académicos, que não registam as habilitações na base de dados, por não ser relevante para o seu plano de carreira. No topo da pirâmide desta carreira profissional não se encontram elementos com formação superior, mas sim com muita formação específica nas suas áreas de especialização, obtida nacional e internacionalmente.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para a recolha dos dados empíricos por se tratar de uma questão de natureza social pareceu-nos mais adequada a escolha de métodos qualitativos, de carácter exploratório. De acordo com Quivy & Campenhoudt (1992: 2) *um trabalho de investigação visa entender significados de acontecimentos ou condutas, fazer inteligentemente o ponto da situação, captar as lógicas de funcionamento de uma organização, compreender com nitidez como as pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações*. Fizemos assim um estudo de caso pela análise documental, realização de entrevistas e sessões de *Focus Groups*.

Na fase exploratória dos métodos participativos foram elaborados guiões, cujas perguntas se basearam nas questões que mais comumente se apresentam relacionadas com o SIADAP.

Na fase de pré teste estes foram apresentados a um elemento de cada grupo, com reconhecidas competências para sugerir melhorias e adaptações.

Feitos os acertos necessários passou-se à marcação das entrevistas, dos *focus groups* e pedido de autorização para as realizar.

2. 1. Estudo de Caso

Para entender o fenómeno da particularidade da avaliação dos profissionais do RSB, e até que ponto chega a inadequação do SIADAP 3 realizou-se um estudo de caso, que segundo Coutinho & Chaves (2002) se caracteriza por ser um estudo focalizado de uma dada realidade, neste caso apesar de se integrar no tema global que é a AD, este é o caso particular da AD no RSB, feito pela observação direta, em ambiente natural, respeitando balizas temporais. Recorreu-se a várias fontes de investigação: diretas (entrevistas e *focus groups*) e indiretas (análise documental e pesquisa de notícias).

2. 2. Análise Documental

Quivy & Campenhoudt (1992: 201) referem o processo de análise documental como *recolha de dados preexistentes*, podendo ser manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais, públicos ou privados. Neste caso analisaram-se as Ordens de Serviço, publicação diária disseminada via e-mail, da qual se faz também arquivo em suporte de papel, constituindo uma série documental, onde são publicadas todas as alterações aos procedimentos laborais.

A par com esta análise foram consultadas normas de execução permanente, que acumulam instruções de trabalho atualizadas e todo o histórico das mesmas, foi feita também pesquisa de notícias e de entrevistas publicadas na imprensa.

2. 3. Entrevista

Segundo Mendes (2003: 9) *a entrevista é uma excelente técnica para apreender como os membros de uma dada categoria social mantêm, transformam e desafiam uma ou várias identidades.*

Como o objetivo principal é obter um leque de informação vasto e rico em nuances, para percebermos as diversas reorganizações do trabalho e as suas consequências, assim como entender de que forma se pode implementar um sistema de *feedback* com as condições existentes; para tal, optou-se pela entrevista individual, semi diretiva e com questões abertas para o grupo de avaliadores, para aproveitar ideias surgidas no decurso da mesma. Segundo Quivy & Campenhoudt (1992: 194) nestas entrevistas as questões no guião podem não ser colocadas por ordem, deixando o entrevistado falar livremente, podendo o entrevistador recuperar questões que tenham ficado por responder ou reencaminhar a entrevista.

O contributo pela experiência e conhecimento organizacional foi o critério de seleção utilizado para os entrevistados, tendo-se entrevistado quatro avaliadores, num universo de onze.

A entrevista individual como defende Lalanda (1998: 875 *cit. in* Teixeira, 2012: 11) *é a melhor forma de extrair conhecimento quando os entrevistados têm uma vasta experiência para partilhar, respeitando o espaço de cada um e deixando fluir a iniciativa e a criatividade.* Tratando-se do grupo profissional mais experiente no RSB e que se encontra em estreita ligação com a gestão de topo, espera-se entender o historial de decisões gestionárias por que o RSB passou e obter reflexões que possam gerar hipóteses interessantes para este projeto.

2. 4. Focus Groups

Para o grupo dos avaliados, equipas que constituem os turnos de operacionais, um conjunto de dificuldades não permitiu o uso da entrevista individual, nomeadamente a possibilidade de interrupção devido a alguma saída de emergência.

Quando confrontados com a possibilidade de se pronunciarem sobre a AD primeiro mostraram desinteresse, mas surgindo entre os próprios a ideia de realizar *focus groups* sobre esta questão entusiasmaram-se. Conseguiu-se realizar sessões com os quatro turnos da 1ª. Companhia. Este método permitiu inclusivamente fazer o diagnóstico do clima organizacional. Esta foi uma experiência especialmente compensadora.

Recomenda a Comissão Europeia (2005) (CE), que os grupos não excedam 10/15 pessoas, a fim de deixar que todos falem. Efetivamente tal foi conseguido. *Ibid*, aconselha-se a adaptação das questões pensadas para entrevista a esta nova dinâmica, recomendação que foi posta em prática.

Seguindo ainda as orientações da CE também a identificação e caracterização dos participantes para o *focus group* teve que ser feita de forma diferente da prevista, por escalas de níveis de habilitações literárias e tempo de serviço, o que resultou melhor até na confiança sobre o anonimato com que os dados seriam tratados.

Ibid menciona-se: *Estes grupos normalmente identificam-se pelas suas expectativas, pontos de vista, perceções sociais e estratégias específicas relacionadas com a política ou o programa sob avaliação.* Era justamente o que se pretendia obter, hipóteses de trabalho a partir de pessoas com diferentes *backgrounds*, mas com uma situação profissional e expectativas comuns.

2. 5. Caracterização da Amostra

Grupo de avaliadores

Composto exclusivamente por homens com idades entre cinquenta e cinquenta e cinco anos, com a categoria profissional chefe de 2.^a classe, as habilitações literárias oscilam entre o 9.º ano e a frequência universitária, tendo alguns realizado ações de formação na área da proteção civil e socorro em Portugal e no estrangeiro. Alguns possuem conhecimentos relevantes em várias áreas, nomeadamente informática. São na maior parte pessoas com forte personalidade e espírito de liderança, com uma visão muito própria nos quais reside e vai sendo disseminada a cultura organizacional do RSB.

Conhecem profundamente toda a organização, a sua evolução, tradição, valores, fluxos de trabalho, reorganizações de que foram sendo alvo e respetivas consequências. Têm consciência de desvios que devem ser corrigidos e de oportunidades de melhoria por explorar, estando muito empenhados em contribuir para a recuperação de antigos valores e brio profissional.

A autorização para realizar as entrevistas foi concedida pelo comandante, fez-se o contatos e procedeu-se à sua realização, decorrendo a maior parte no gabinete de avaliação de desempenho.

Grupo de avaliados

Foram realizados quatro *focus groups*, abrangendo a maior parte da 1.^a Companhia, constituída por elementos do sexo masculino, conseguiu-se a participação de um elemento do sexo feminino, pertencente à Companhia de Comando e Serviços.

Os grupos foram bastante heterogéneos, agregando elementos com grandes diferenças etárias, diferentes *backgrounds* e diferentes níveis de habilitações literárias, unidos pelas expectativas comuns sobre o assunto em discussão, a AD e o possível interesse na criação de um sistema de *feedback* de apoio ao SIADAP 3, bem como à melhor forma de o implementar.

2. 6. Análise Qualitativa de Dados

Segundo Bardin (2013: 9) *no esforço de interpretação, quem analisa oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, envolvendo o investigador num turbilhão de atração pelo que se possa subentender e justifica a sua preocupação, honesta, de rigor científico.* Ibidem (100-137) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases:

- 1 — Pré-análise retirando as ideias mais presentes;
- 2 — Dessas fez-se a escolha das unidades de codificação para classificação e categorização das ideias;
- 3 — A partir das quais se fez as inferências, que permitiram a interpretação de conceitos e proposições.

A informação foi estruturada em grelhas para permitir avançar nas 3 etapas

2. 7. Análise de Conteúdos

Concluída a recolha de dados é segundo Cruz (2008: 4) *altura de passar à transcrição e análise qualitativa do seu conteúdo, classificando as respostas através de uma codificação dos extratos das comunicações em categorias, que vão permitir classificar as respostas num conjunto de indicadores ou unidades de análise passíveis de serem submetidos à regra de enumeração, classificação ou direção.*

Elaboraram-se as grelhas para a análise do conteúdo das unidades de registo das entrevistas e *focus group*, estruturando-se as conclusões extraídas da análise do seu conteúdo, a partir das quais se conseguiu entender as várias dimensões e objetivos inerentes às perguntas colocadas a avaliadores e avaliados e desenhar o projeto de *feedback* de apoio ao SIADAP 3.

Resultado da análise documental

Operação trabalhosa e demorada validou a informação veiculada verbalmente sobre a evolução dos fluxos de trabalho, esclareceu como surgiu e porquê, o maior distanciamento entre avaliador e avaliado no RSB, pela descoberta da Deliberação nº 70/2009, normativo que contradiz o disposto no Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio, pelo qual foi instituído o SIADAP, bem como todos os normativos legais que se lhe seguiram atualizando-o e adaptando-o.

Resultado da análise das unidades de registo das entrevistas e *Focus groups*

O circuito comunicacional que suporta o projeto de *feedback* que se apresenta, consiste na conjugação adaptada de sistemas de avaliação concebidos empiricamente (mas reconhecidos na literatura como sistemas de avaliação) por alguns entrevistados, que os usaram em paralelo com o sistema instituído legalmente, para tornar a avaliação mais justa e imparcial, ou seja, consegui passar-se saber tácito a explícito.

Uma constatação interessante é que a preocupação dos avaliadores em relação ao processo de AD difere conforme o tempo de experiência que têm na função. Os avaliadores menos experientes têm como maior preocupação dominar as etapas burocráticas e prazos administrativos do processo. Os mais experientes relacionam a AD com o ciclo da gestão e preocupam-se mais com os desequilíbrios que os resultados da AD possam causar nas equipas, qualquer que seja o sistema usado.

Foi nos *focus groups* que se clarificaram questões como:

- 1 — O desempenho individual e o de equipa não são duas realidades distintas;
- 2 — Avaliação 360° é o ideal;
- 3 — Não pode haver desresponsabilização do chefe no processo avaliativo passando o ónus da avaliação exclusivamente para o grupo;
- 4 — A falta de progressão na carreira trouxe desmotivação, mas não enfraqueceu o espírito corporativo e sentido de missão deste grupo.

Ambos os grupos concordam que:

- 1 — A constituição das equipas tem que ser equilibrada;
- 2 — A avaliação externa é um ponto sensível devido às diferentes perceções da realidade que podem surgir durante uma operação de socorro;
- 3 — A avaliação formal e associada à progressão na carreira concorre mais para destabilizar e frustrar, do que para a deteção de falhas, implementação de ações corretivas, ou desenvolvimento pessoal;
- 4 — Os sistemas de avaliação baseados na decisão de um único avaliador não têm credibilidade.
- 5 — A ideia da aplicação de um sistema de *feedback* baseado em múltiplas fontes informativas teria a utilidade de avaliar mais objetivamente cada elemento, contribuir para o desenvolvimento pessoal e promover a constituição de equipas de elevado desempenho.

CAPÍTULO III. SISTEMA DE *FEEDBACK* DE APOIO AO SIADAP 3: APLICAÇÃO NO CASO DO REGIMENTO DE SAPADORES BOMBEIROS DE LISBOA

Willing & Pearce (s/d: 2) referem que para se fazer suceder um sistema de *feedback* numa corporação de bombeiros, este tem que ser funcional, e enquadrar-se no sistema organizacional, basear-se em procedimentos que já façam de alguma forma parte das suas rotinas, que se integre bem com os fluxos de trabalho e que consiga evoluir acompanhando o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, desenvolvimento tecnológico, etc.

3. 1. Correções/adaptações ao SIADAP 3: Aplicação no Caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa

A implementação de um projeto desta natureza resultará melhor se houver a possibilidade de fazer os ajustes legalmente possíveis, ao sistema de AD oficial. O SIADAP 3 poderá ser adequado ao RSB tendo em conta os seguintes aspetos:

3. 1. 1. Inadequação da avaliação por objetivos

Apesar da ação destes profissionais no terreno se reger por protocolos que diferem conforme as situações, adotar o regime excecional de avaliação por competências, aprovado pela Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro poderia tornar o sistema de AD mais adequado. Sendo difícil estabelecer objetivos SMART para o trabalho dos bombeiros e estando esta carreira abrangida pelas condições necessárias para utilizar este regime, semelhante ao usado por bombeiros profissionais em várias cidades dos Estados Unidos da América, mencionado por Webb (2007: 42), e na

Alemanha, segundo testemunho de um bombeiro alemão que participou num dos *focus groups*, será de propor à Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH) a adoção deste sistema de avaliação para os operacionais da carreira sapador/bombeiro do RSB.

3. 1. 2. Encurtamento da distância entre avaliador e avaliado

A definição de avaliador apresenta-se no Artigo 56.º da lei 66-B/2007 de 28 de dezembro: (...) *A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte (...)*

A Deliberação nº 70/2009, publicada no 1.º suplemento ao B.M. n. 781 de 5 de fevereiro, no seu Artigo 15º, Capítulo IV, designado: Processo de Avaliação, conflitua com a lei estabelecendo uma distância hierárquica maior entre avaliador e avaliado:

(...) O avaliador é: (...). O 2.º comandante, o adjunto, o chefe de secção e o comandante de companhia do Regimento de Sapadores Bombeiros (...).

O sublinhado é nosso.

Creemos que este desvio poderá ser corrigido. Segundo a pirâmide das fontes legais os decretos e posturas municipais estão na base, não tendo peso de lei ou decreto-lei, logo a Deliberação nº 70/2009 poderá ser revogada, fazendo prevalecer a lei 66-B/2007.

3. 1. 3. Formação

Estão previstas no Plano Anual de Formação da CML (PAF) ações de formação destinadas a avaliadores e avaliados, para contextualizar os colaboradores quanto à integração dos três sistemas SIADAP, esclarecer a finalidade da AD, o papel do colaborador nesse processo, mudanças ocorridas no sistema e desenvolver competências nos avaliadores. Seria desejável a sua concretização por parte do

Departamento de Formação, abrangendo todos os colaboradores da CML, criando-se uma cultura de participação informada e responsável, algo que vem sendo previsto no ponto L do Artigo 5º da Lei 66—B que regula o SIADAP.

3. 1. 4. Promoção da transparência no processo de avaliação de desempenho

Pela instituição de auditorias externas, que segundo Costa Marques e Marques de Almeida (2004: 34, *cit. in* Proença, 2006:62) são: *o exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade, com a intenção de verificar se são executadas ou funcionam segundo determinados objetivos, pressupostos, regras e normas.*

E pela publicação em Boletim Municipal (BM) do número de avaliações distintivas atribuídas a cada serviço por carreiras, bem como o resultado da sua distribuição.

Estas duas medidas confeririam ao processo transparência, devolvendo-lhe a credibilidade.

3. 2. Desenho do Sistema de *feedback* de apoio SIADAP 3: Aplicação no caso do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa

Independentemente do ciclo SIADAP 3, para não deixar agravar possíveis desajustamentos, a avaliação do desempenho não deverá exceder um ano.

Avaliação 360º

a) Avaliação externa

Webb (2007: 23) refere que as avaliações 360º são reconhecidamente o modelo mais justo, mas difícil de implementar pela dificuldade na seleção de pessoas de fora

da Organização para avaliar os colaboradores, pelo aporte de carga administrativa envolvido, etc.

O Regulamento dos Bombeiros Municipais de Roma, não refere que estes sejam avaliados individualmente, ou em equipa, mas existe a preocupação de obter a avaliação da satisfação dos munícipes, como refere o Artº 85º. Ponto 5º do seu Regulamento: *per garantire la qualita' delle prestazioni ed assicurare il soddisfacimento degli utenti, il Dipartimento disciplina i rapporti con l'utenza stessa, anche mediante elaborazione di specifiche "carte dei servizi"*.

Uma forma de garantir a avaliação do cliente externo, mantendo a fidedignidade da informação, seria a criação de um formulário de avaliação de serviços disponibilizado na página da CML, no espaço destinado ao RSB, que permitisse ao utente, já ultrapassada a situação que originou o pedido de socorro, submeter a sua opinião sobre a forma como foi atendido, ou eventuais sugestões de melhorias, devidamente identificado pelo número de registo atribuído à sua ocorrência.

Dada a carga dramática associada à operações de socorro, esta forma de avaliação teria que ter em conta as diferentes perceções da mesma realidade, neste caso conforme se trate de profissionais do socorro, vítimas de ocorrências ou população em geral, adotá-la seria sempre uma medida crítica que exigiria vários testes antes da sua implementação, mas poderia dar um contributo controlado para avaliar o desempenho de equipa e excelente para o avaliar o cumprimento da missão do RSB (SIADAP 1).

b) Avaliação interna

b. 1) Autoavaliação

Usando a ficha de autoavaliação integrante do SIADAP 3. Esta seria preenchida pelo avaliado e entregue ao avaliador para seu apreço, podendo as fichas de dois anos serem anexadas à ficha oficial de AD do biénio SIADAP 3 e enviada à DMRH.

b. 2) Heteroavaliação — Avaliação individual feita pela equipa

As pessoas são um pouco de cada um, sendo, muitas vezes, o contexto, a situação imediata, que vai definir o estilo mais apropriado de comportamento. Em todo caso, espera-se que predomine uma destas orientações, não se podendo ignorar a possibilidade de coexistência de ambas (Triandis, 1995; Triandis, Chen & Chan, 1998; Schwartz, 1990, cit. in Gouveia & Andrade, 2003).

Segundo os sapadores, o sistema de AD mais próximo do ideal terá que ser misto, porque o desempenho da equipa é tão bom quanto o desempenho do seu elemento mais fraco. A avaliação 360° é a mais adequada. Webb (2007: 24) considera que a maioria das formas tradicionais de avaliação não contribui para o trabalho em equipa, concentrando-se no indivíduo, mesmo a gestão por objetivos tendo por meta alinhar estratégias para cumprir missões atribuídas a grupos, avalia apenas os objetivos alcançados individualmente.

Os membros de cada equipa avaliam-se mútua e anonimamente, através de ficha baseada em parâmetros comportamentais, podendo esta ser adaptada do modelo da ficha de avaliação por REAC.

Como serão pelo menos 14 elementos a avaliar cada colega garante-se o anonimato, evita-se o efeito de halo, ou decisão prévia do avaliador, há no entanto que ter atenção à estereotipagem, definida por Fiske & Taylor (1991, *cit. in* Stangor 2000: 340) como o erro de avaliação que origina o preconceito, em culturas organizacionais sectaristas, membros de grupos minoritários podem ser injustamente avaliados pelos seus colegas de forma coesa, sendo necessário uma chefia bem preparada para perceber esta distorção.

As fichas preenchidas entregues ao chefe de turno, para contabilizar a média de avaliação obtida, o resultado final representaria a avaliação do grupo.

b. 3) Avaliação individual feita pelo chefe de turno

Pela perspetiva dos sapadores o responsável pelo turno não pode ser desresponsabilizado no processo de avaliação, por ser este quem tem competências para a tomada de decisão, assim ficaria à responsabilidade do chefe de turno o registo de incidentes críticos realizado individualmente para cada elemento à sua responsabilidade

Seria criado um método de avaliação centrado no comportamento, baseado em incidentes críticos, referido por Mohrman *et al.* (1989, *cit. in* Camara, 2012: 30), abrir-se-iam fichas individuais, todos iniciariam cada ciclo com os mesmos pontos, mas descontariam um certo valor pré estabelecido a cada incidente protagonizado conforme a gravidade do mesmo, ou somariam valor conforme o mérito da ação (versão inversa do que acontece na Alemanha, onde o bombeiro só ganha pontos sempre que mostre disponibilidade além das funções que lhe estão definidas).

b. 4) Avaliação do desempenho das equipas

Caetano (2008: 81) reconhece que a existência de grupos de colegas com a mesma visão sobre os comportamentos dos outros, capazes entender os aspetos salientes do seu comportamento e a necessidade de os melhorar é uma forma profícua de avaliação.

Nessa linha de pensamento o desempenho de equipa poderia ser avaliado pela através da análise do desempenho individual pelo grupo, identificando-se incompatibilidades ou equipas com maior número elementos com registos de incidentes críticos.

b. 5) Constituição de equipas equilibradas e de elevado desempenho

Ibid, sustenta-se a ideia que a comparação por pares permite conhecer os pontos fortes e fracos de cada elemento. Este procedimento permitirá constituir equipas equilibradas e com bom ambiente humano, fundamental para fomentar o sentido de pertença e reforçar o espírito corporativo.

b. 6) Formação em *coaching* e liderança

Segundo Seixo (2007: 51) *o coaching surge como um processo de treino personalizado em que alguém profissionalmente experiente e com as competências necessárias estabelece com o empregado uma relação profissional com vista a ajudá-lo a superar as limitações e a realizar todo o seu potencial.*

Segundo Blanchard (2007: 87) em organizações mais desenvolvidas, a gestão de topo conhece o benefício do empoderamento dos colaboradores, pois obtêm-se resultados impossíveis de alcançar quando toda a autoridade está concentrada no topo da hierarquia.

O avaliador é o elo de ligação entre a Organização e as equipas, é um gestor de pessoas, liderança e capacidade de motivação são competências a deixar de ser vistas como exclusivas de uma elite de gestores de topo, mas entendidas como ferramentas que tornarão as equipas mais produtivas.

Vários autores se debruçaram sobre a questão do efeito da personalidade, como o locus de controlo e a reação dos indivíduos às adversidades. Segundo Meneses; Abbad (2002: 5, *cit. in* Barros & Santos, 2010: 6) pessoas de locus de controlo externo têm tendência a desmotivar e necessitam de *feedback* positivo, vindo de um líder proativo que identifique problemas e aponte soluções de melhoria, alguns líderes inatos acabam por fazê-lo naturalmente, mas estas competências também se podem desenvolver pela formação e treino, a elaboração de ações de formação em *coaching* e liderança direcionadas para este grupo profissional.

3. 3. Workflow para implementação do sistema de *feedback*

Com base nas ideias recolhidas nas entrevistas e *focus groups* o desenho de um sistema de *feedback* de suporte ao SIADAP 3, apoiar-se-ia nas seguintes rotinas:

3. 3. 1. Colaborador

Diariamente: Realiza *briefing* de 15 min. na troca do turno, fazendo o ponto da situação.

Anualmente: Faz autoavaliação; avaliação individual de cada elemento da sua equipa; reúne com o chefe de turno para ter *feedback* sobre o seu desempenho; participa no *brainstorming* para implementação de melhorias e medidas corretivas.

Bianualmente: Toma conhecimento da avaliação a constar no SIADAP 3 e dos objetivos e competências para novo biénio.

3. 3. 2. Chefe de turno

Diariamente: Orienta o *briefing* de 15 min. na troca do turno; faz o registo de incidentes críticos.

Anualmente: Analisa e faz a ponderação de **autoavaliações**; avaliações individuais feitas pela equipa; registo individual de incidentes críticos.

Promove: Reuniões de *feedback* com os avaliados e *brainstorming* para implementação de melhorias e medidas corretivas:

Bianualmente: Formaliza para cada elemento a avaliação pelo SIADAP 3 (pela avaliação ponderada dos 2 anos); dá conhecimento de objetivos e competências para novo biénio; faz chegar ao Núcleo de Avaliação de Desempenho as fichas com a avaliação para serem enviadas à DMHR.

3. 3. 3. Núcleo de Avaliação de Desempenho

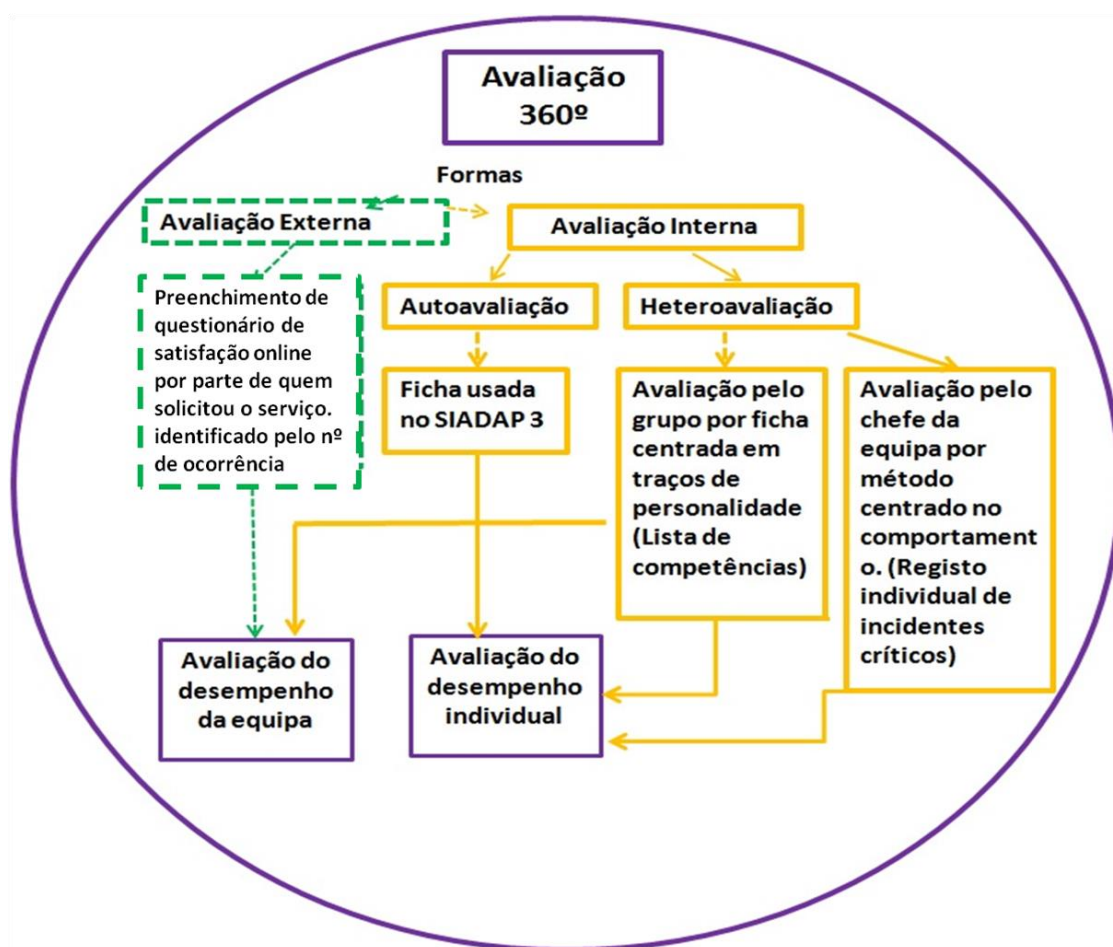
Diariamente: Proporciona aconselhamento e encaminhamento individual em questões de formação e desenvolvimento ou pessoais, reportadas pelo chefe de turno, ou a pedido dos próprios.

Anualmente: Com base na informação veiculada pelo chefe de turno, faz o levantamento de necessidades de formação, ou outras, bem como o encaminhamento das ações corretivas detetadas.

Bianualmente: Controla o cumprimento do processo SIADAP 3, fazendo a interlocução com a Direção Municipal de Recursos Humanos.

Apresenta-se este sistema esquematizado na figura 3.

Figura 3: Desenho do sistema de *feedback* de apoio ao SIADAP 3, aplicado no caso RSB



Fonte: Imagem elaborada por Maria Carolina Vidal Ferreira.

CAPÍTULO IV. LIMITAÇÕES E PONTOS FRACOS

As maiores dificuldades que se apresentaram para a realização deste projeto foram:

- 1 — Entender a estrutura hierárquica de AD no RSB;
- 2 — Entender as bases legais que fundamentam as diferenças do perfil de avaliador, em relação aos restantes serviços da CML.
- 3 — Criar oportunidades para entrevistar ou realizar os *focus groups*, dada a iminência constante das saídas de emergência, os desfasamentos de horários, etc.
- 4 — Vencer a resistência pela falta de interesse no assunto;
- 5 — A pouca representatividade do sexo feminino;
- 6 — O projeto beneficiaria em apresentar um plano de ações de formação nas áreas de *coaching* e liderança pensado especificamente para estes profissionais, tendo em conta as tipologias de conflito podem surgir nestas equipas, estilos adequados à sua gestão, etc.
- 7 — Seria uma mais valia apresentar uma ficha com uma escala gráfica, elaborada com base no método de avaliação por incidentes críticos, indicado como coadjuvante na avaliação individual do colaborador.

CAPÍTULO V. CONTRIBUTO PARA O CONHECIMENTO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

1 — Este projeto poderá fomentar o interesse em estudar as vantagens e desvantagens dos sistemas avaliativos associados a sistemas de recompensas e progressão na carreira;

2 — Contribuir para uma exploração mais aprofundada sobre a perceção de equidade, relacionada com os sistemas de AD baseados na decisão de um único avaliador.

3 — Ajudar a entender o valor das auditorias externas nos serviços públicos

4 — Inspirar a realização de outros no mesmo âmbito, adequados a outros serviços públicos;

5 — Levantar interesse em estudar o respeito pela igualdade de género em instituições de tradição marcadamente masculina;

6 — Despertar a consciência para a necessidade de elaboração de um conjunto de ações de formação em *coaching* e liderança tendo em conta as especificidades e condições de trabalho destes profissionais.

BIBLIOGRAFIA

- Administração Regional Autónoma da Madeira** 2009. *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Regional Autónoma da Madeira*. [Em linha]. Disponível em: www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=QuKto9lq8J0%3D [Acesso em: 2015/04/20].
- Bardin, L.** 2013. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, M., Batista-dos-Santos, A. C.** 2010 “Por dentro da autoeficácia: um estudo sobre seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos” *Revista Espaço Académico*, 12 (X).
- Blanchard, K.** 2007. *Um Nível Superior de Liderança*. Lisboa: Actual Editora.
- Bonifácio, C. M.** 2002. “As pessoas na organização”. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Gente.
- Caetano, A.** 2008. *Avaliação de Desempenho*. (2ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. V.** 2010. *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P. B.** 2012. *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. (1ª Ed.). Lisboa: RH.
- Comissão Europeia** 2005. *Ferramentas de Avaliação: Como é Realizada uma Pesquisa com um Grupo de Discussão (Focus Group)?*. [Em linha]. Disponível em http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_fcg_how_pt.htm#01 [Acesso em: 2015/05/01].
- Coutinho, C. P. & Chaves, J. H.** 2002. “O Estudo de Caso na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal” *Revista Portuguesa de Educação*, 15 (1), p. 221-243. Universidade do Minho.
- Cruz, C. I. S. dos S.** 2008. “A Desconstrução do jornal: Uma análise metodológica para a desmontagem dos noticiários televisivos”. *Mundos Sociais: Saberes e práticas*. VI Congresso Português de Sociologia. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

- Dutra, J. S.** 2008. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fachada, D. F. C.** 2009. “Avaliação de Desempenho: Satisfação dos Funcionários da Administração Pública”. Tese Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Gouveia, V., Andrade, J. de M. et al.** 2003. “Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: É suficiente a dicotomia pessoal vs. social?”. *Psicologia Reflexões Críticas*, 16(2) Porto Alegre. [Em linha]. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722003000200002&script=sci_arttext [Acesso em: 2015/05/13].
- Lacerda, D. P.** 2011. “Cultura Organizacional: Sinergias e Alergias entre Hofstede e Trompenaars”. Cap. 3 “Dimensões Culturais”. *Revista de Administração Pública*, 45 (5). Rio de Janeiro.
- Mendes, J. M. O.** 2003. “Perguntar e observar não basta, é preciso analisar: Algumas reflexões metodológicas”. Coimbra: Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia. Centro de Estudos Sociais.
- Mozzicafreddo, J. & Gouveia, C.** 2011. “Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal”. In Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.) *Projectos de Inovação na Gestão Públicas*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Nunes, F. & Vala, J.** 2007. “Cultura organizacional e gestão de recursos humanos”. In **Caetano, A. & Vala, J.** (orgs.) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa RH.
- Proença, J. J. da S. P.** 2006. “Contributo da Auditoria para a Avaliação de Desempenho na Administração Pública. Estudo caso: Auxiliares de Acção Educativa”. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Lisboa: Universidade Aberta.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.** 1992. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Tradução de Marques, J. e Mendes, M. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, J. A. O. & Dantas, J. C.** 2007. *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Rei dos Livros.

- Rocha, J. A. O.** 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Seixo, J. M.** 2007. *Gestão do Desempenho: Manual Prático*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Stangor, C.** 2000. *Stereotypes and Prejudice: Essencial Reading*: Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato** 2012. “Regolamento di servizio del Corpo nazionale dei vigili del fuoco. Roma”. [Em linha]. Disponível em www.vigilfuoco.it/.../downloadFile.asp?s=1261&f... [Acesso em: 2015/01/15].
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J.** 2006. *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, (5ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Fernandes, J. A. T., Carvalho, C. Bezerra & Cançado, J. R.** 2013. “A avaliação de desempenho na organização: Uma reflexão necessária”. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, nº 185. [Em linha]. Disponível em <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/13/avaliador.html> [Acesso em: 2015/01/15].
- Teixeira, A. R.** 2012. “Projetos TEIP e novos perfis profissionais nas escolas: Agentes de desenvolvimento local? Uma análise da relação escola-comunidade no âmbito do Programa TEIP”. *VII Congresso Português de Sociologia*. Porto: Universidade do Porto.
- Webb, J.** 2007. “Firefighter evaluations as a tool for team development and individual growth”. Derry. New Hampshire. E.U.A.
- Willing, S. & Pearce, R.** [s/d]. “Effective performance management for firefighters developing a system for all fire agency staff”. Tasmania: Tasmania Fire Service.

FONTES JURÍDICAS

Lei n.º 66-B, de 31 de dezembro 2012

Lei n.º 66-B de 28 dezembro 2007

Decreto-lei nº247/2007 de 27 de junho

Decreto-Lei n.º 106/02, de 13 de abril

Decreto-Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio

Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de junho

Portaria n.º 359 2013 de 13 de dezembro

Deliberação nº 70/2009, publicada no 1.º suplemento ao Boletim Municipal